

競争力のある企業へ

～新たな光の価値を社会へ提供～



代表取締役社長

具佐 泰昭

光の無限の可能性を スタンレーグループの力に

スタンレーグループは、経営理念の第一に「光の価値の限りなき追求」を掲げています。光には、人々に多くの恵みをもたらす無限の可能性が 있습니다。私たちは、その無限の可能性を追求し、技術、製品という価値をつくり、提供することにより社会に貢献していくことを目指しています。それがスタンレーグループの存在意義です。

私は技術者出身の社長として、光の持つ可能性に確信を持ち、事業のあらゆる領域でイノベーションを追求するとともに、世界中で光の力を追求している方々と連携しながら、新たな世界を描いていきたいと考えています。

当社グループは、2030年の当社のあるべき姿を「競争力のある企業」と定めています。競争力という誰かとの競争、競い合い、ということの思い浮かべますが、当社グループにおける競争力とは、「スタンレーの製品に出会えてよかった」「スタンレーと一緒に仕事ができてよかった」とどれだけ多くの皆さまに思っただけか、どれだけ社会に貢献する価値を提供できているかを示すものです。そのために、自らを変革し続け、真に「競争力」のある企業を目指していきたいと考えています。

前中期経営計画は 当社グループの飛躍に向けた3年間

前中期経営計画（以下、前中計）である第Ⅶ期中期3ヶ年経営計画（2020～2022年度）は、スタンレー電気が創業100年を迎え、新たな100年に向けてスタートした3年間でした。同時に、それまで当社グループを牽引してきた北野が急逝し、それを引き継いだ平塚からバトンを受け取る形で、昨年、私が社長を拝命したという、リーダーが毎年変わる混沌とした時期でもありました。

前中計は、自動車がEVや自動運転へと変化していく中で、部品サプライヤーはどのように変革すべきかが出発点となりました。そこで明らかになったのが、「カーメーカーからの要求を待つ」という受け身な体質を、自ら提案を仕掛ける体質へと変えることでした。そこで、お客さまから必要とされる体制を構築する、お客さまが買いたいと思う価格でものをつくれるようにする、そして、それに真剣に取り組める人材を育成することを目指すとしました。

前中計では、こうした生き残りをかけた変革のため、「ランプシステムメーカーへの変革」と「電子事業の再興・拡大」を目標に掲げましたが、いずれも課題を残す結果となりました。

「ランプシステムメーカーへの変革」については、開発体制ともものづくりの根本的な変革を推進しました。ただし、当社自身が変革するまでもなく、この3年間でカーメーカーが「システム製品でなくては買わない」というスタンスに変化し、アドバンテージを得るには至りませんでした。また「電子事業の再興・拡大」は、ランプだけでなくランプの中の光源からつくっている強みを伸ばそうとしたものでした。安全安心に貢献する深紫外LEDや赤外VCSELなど新製品の量産化は実現したものの、再興・拡大までには至りませんでした。

新中期経営計画は 2030年からのバックキャストで策定

この数年で、企業に求められるものは大きく変化しています。つくる、売る、利益を上げる、それだけを追い求めるのは過去の姿になりました。今の企業は、社会課題に対する担い手となり、社会と共存を図りながら、価値を生み出すとともに利益も出す必要があります。私たちの最大の顧客である自動車業界も地球環境問題などの社会課題を前に「100年に1度」と言われる大きな変化の波に晒されています。そのような環境の中で生き残るためには、目の前にある課題を解決するという短期的

な視点から脱却し、中長期的な課題解決のためにスタンレー電気ですべてはできないことを実現し、お客さまから「一緒にやろう」と言われるような競争力のある企業にならなくてはなりません。

第Ⅷ期中期3ヶ年経営計画（2023～2025年度）は、2030年のスタンレーグループのあるべき姿を「競争力のある企業」と定め、その実現に向けてバックキャストする形で「TADAS思想のものづくり」「光の独自技術で新市場開拓」「One Stanleyでスピードのある挑戦」の3つの戦略コンセプトを策定し実施していきます。

「TADAS思想のものづくり」 ～新たな価値を万人に届ける～

「TADAS」とは、当社のものでづくりの基本となる考え方であり、「ADAS（先進運転支援システム）」に「T」を付けるとタグになることから生まれたネーミングです。私たちの提供する価値は安全安心ですから、いくら付加価値の高い製品であっても、安く広く万人に届けなくてはなりません。お客さまや社会から本当に求められるような新たな価値を生み出し、あらゆる面で効率性を極め、ビジネスを展開するすべての地域において、安くて良いものを提供することで競争力を高めていきます。

「光の独自技術で新市場開拓」 ～光源ビジネスの可能性の追求～

いま、世界のカーメーカーがEVへのシフトを打ち出しています。それだけが脱炭素・脱化石燃料という課題に対する唯一の回答という訳ではないと私は思いますが、実際にそうした潮流となっている中では、EVのランプはどうあるべきかという新たな提案が求められます。私は、EVのランプの方向性は2つあると考えています。

ひとつは、消費電力の少ないランプです。当社の技術があれば、ヘッドランプの明るさを変えることなく、消費電力を従来の1/3とすることが可能です。消費電力の少ないランプは、EVだけでなくガソリン車にも歓迎される技術です。

もうひとつは、自動運転におけるセンシングのためのランプです。例えば自動車を止めたい時、エンジン車よりもモーター車の方が俊敏性は高いので、スピーディに止めることができます。そして、そのためには自動車の斜め45度方向30メートルの近傍エリアにおけるセンシングが重要になります。自動車におけるランプのポジションは、センシングにとって優位性があることから、すでに当社では、センシング用の光源を開発し、自動車のシステムとの同期に向けた取り組みを進めています。ガソリン車用のランプは人の目に見えるようにするものですが、EV用のランプは機械の目に見えるようにするものでもあるのです。

当社の光源ビジネスは、古くはフィラメントから始まり、可視光LED、そして赤外線や紫外線といった非可視光LEDへと変化してきました。こういった光の技術は、EVのセンサーや除菌のための光源としてはもちろん、潜水艦ソナーの音の技術を代替する光源など、ゲームチェンジャーとなり得るものも出てきました。当社グループは、光の独自技術による新市場開拓に向けて、積極的な投資を行っています。中でもLEDの次の光源と言われているレーザーには100億円規模の投資をしたと考えています。

「One Stanleyでスピードのある挑戦」 ～海外拠点の強化～

新中期経営計画において重要な課題は自動車事業における非日系取引の拡大です。現状の非日系売上高比率は2%程度ですが、この比率を2028年度に8%に拡大させるため、新たに開発拠点の構築とアジア地域におけるプレゼンスの向上に取り組んでいきます。

新たな開発拠点を、中国、アメリカなどに構築し、これらの拠点のトップは、すべて現地の風土や市場を熟知した現地の方々に担っていただきます。これまでのスタンレー電気の海外戦略は、日本での成功事例を海外に移転し、上層部には日本人がいて海外の人々と仕事する方法をとってきましたが、今後はそれぞれの現地の人々がオペレーションを行い、それぞれの風土や市場に合った方法でビジネスを展開していきます。すなわち「日本から」のみではなく「グローバルで同時」に価値を提供します。そのために、世界中の当社グループ社員が一丸となって、同じベクトルで挑戦し、スピードのある価値提供を行う姿が「One Stanley」です。

市場開拓の側面では、インド、タイなどのアジア地域でのプレゼンス向上にも注力していきます。

現状では安価な車が主流のインドではこれからの経済の発展に伴い、いわゆる中級車が広がっていくと考えられています。インドには、30年来のパートナーである自動車用システム製造・販売会社Lumax Industries Ltd.がありますが、彼らとインドでのサプライチェーン構築で協働することで、この市場において確固たる存在感を示したい、そう考えています。

また、アジアにおいてモータリゼーションに成功しているタイには、同様にパートナーのThai Stanley Electric Public Co., Ltd. (以下THS) があります。発展著しい東南アジアでは、インドネシアもベトナムも、そしてフィリピンも、タイをモータリゼーションのモデルとして意識しています。日本ではなくタイを中心にした技術輸出を考えた場合、THSの存在はとても大きなものです。そうした財産を活かしながら、アジアにおけるポジションを確立していきたいと考えています。

競争力の源泉となる 5つのマテリアリティを特定

当社グループでは、競争力のある企業となるため、多くの社会課題の中から5つのマテリアリティ (P19～20を参照) を特定しています。私はこの中でも、特に「環境と価値創造との調和」と「一人ひとりの幸福と成長」に注力します。

「環境と価値創造との調和」については、近年の気候災害の甚大化などもあり、あらゆる企業が取り組まなくてはならない課題という認識が広がっています。当社グループは、省エネルギー技術開発、カーボンネガティブ新技術研究、材料・部品の開発/探査など、研究開発工数の50%を投入し、2030年度にはCO₂排出量を2019年度比半減、2050年度カーボンニュートラルの実現を目指します。

「一人ひとりの幸福と成長」については、当社グループで働いている世界中の約1万7,000人の方々が生き生きと働いているか、ということを出発点に人事施策の入れ替えをしています。その中心となるのが、成長のための能力向上です。これまでは、一人ひとりの自己啓発を会社が支援するというスタンスでしたが、これからはその仕事を通してどのように能力が上がるのか、また能力が上がらなければ何が足りないのかを会社側が考えます。チャンスを与え、能力が向上し、新しい場所で新しい仕事に挑戦し、さらに面白いことを発見していく、そういう人が育つ場所にしたいと考えています。一方、人の関与が不要な仕事を削減し、効率化を図り、グローバルで人材の成長を促進するため、DXに200億円以上を投資していきます。

営業利益率10%、ROE8%は 下限としてのコミットメント

当社は、2022年度の売上高約4,400億円の実績に対し、2025年度の経営目標として売上高5,500億円、営業利益率10%、ROE8%を掲げていますが、これらは目標ではなく下限として達成すべきコミットメントと位置

づけています。特に営業利益率については、どのような環境下においても達成すべき「責任利益」と考えており、社内でもこの目標を達成するための意識改革を進めています。ROEについても、2025年に8%と掲げてはいますが、これも下限の位置づけで、2028年は10%、さらにその先を見据えた施策を打っていきたいと考えています。

また、財務戦略については、当社グループは「強固な財務体質」を構築し、「成長領域・重点領域への積極的な投資」を行い、持続的な「企業価値向上」を目指します。自己資本比率については目安を70%としています。それは社内外のステークホルダー全体を見た場合のバランスであって、重要なのは持っているキャッシュをどういう用途で使っていくかだと考えています。その意味で、成長領域・重点領域への投資に関しては、機動的に実行していきます。

スタンレー電気は、光の企業として社会的課題の解決に貢献し、社会とともに成長を続けていきます。そのために、ステークホルダーの皆さまとは、今後も真摯な対話を続けてまいります。引き続きご支援・ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。



価値創造プロセス

当社グループは、創業以来100年にわたって培ってきた強みを活かした事業展開と、当社の成長を支える経営基盤の強化によって、安全安心を実現する社会的価値を創出するとともに持続的成長が可能な「競争力のある企業」へ進化してまいります。



スタンレーグループの強み・ビジネスモデル

当社グループは自動車機器製品、コンポーネンツ製品、電子応用製品の製造販売を主な事業としています。その強みのひとつは、光源の技術開発力を基盤として当社独自の光の価値を社会へ提供していることです。

また、当社のビジネスモデルは3つの事業セグメントそれぞれと研究開発機能が連携していることを特徴としています。3つの事業セグメントがあることでさまざまなニーズを捉え、ニーズに応える価値を研究開発機能が生み出します。それを事業セグメントへと提供するとともに、各事業セグメントが連鎖することで、新しい技術や製品といった社会的価値を提供します。

これらを支えるのが、グローバルな調達機能、生産革新活動“SNAP”に基づく生産機能、生み出した価値を社会へ広げる販売機能です。また、複数の事業セグメントが互いに支え合うことで耐性のある事業展開を可能とし、社会環境が激変する近年においても持続的な成長を担保しています。

スタンレーグループは、こうした強みを今後も伸ばさせていくことで、さまざまな社会課題の解決に貢献し、企業価値の向上を図ります。

スタンレーグループのビジネスモデル

電子応用製品事業 P.28

コンポーネンツ事業 P.27

研究開発 P.31

自動車機器事業 P.25

調達

合理的かつ安定的な調達

国内外を問わず広く門戸を開放し、取引機会の均等を図るとともに、品質・納期・価格・安全・環境を基本とした、公正で合理的な基準によって、取引先を選定しています。また、今後はさまざまなリスクを最小限に抑える体制を構築することで、これまで以上に安定的な供給を実現します。



生産

独自の革新的生産手法

「お客さまが求める製品を必要ときに必要なだけ生産する体制」を理想とし、全社を挙げて独自の生産革新活動“SNAP”を実践しています。徹底してムダを省くことでリードタイム短縮、コスト低減、品質向上、納期遵守を実現し、お客さまの信頼と満足を高めています。また、設備の内製化や新材料の研究など、生産技術の向上もあわせて推進しています。



販売

ニーズを捉えた価値提案・製品提供

お客さまと密接に関わり、お客さま・市場のニーズを獲得することで、他社に先駆けて準備を行い、お客さまが満足する価値の提案を行います。そのために、営業機能と技術機能の連携を強化し、さまざまなニーズに応える体制を整えています。このような体制のもと、お客さまが気づかない潜在的なニーズを徹底的に掘み、それに応える製品を提供します。



スタンレーグループの強み

●光の価値提供

光源技術を保有していることで当社独自の光の価値を社会へ提供しています。研究開発機能が生み出す光の価値を3つの事業セグメントへ提供し、事業変革と新事業の創出を行います。

●ムダのない“ものづくり”

最適な“ものづくり”を追求する独自の生産革新活動を実践しています。間接部門を含むすべてのビジネスプロセスに展開し、徹底してムダを省くことで、より広範囲で高度な生産性向上を実現します。

●強固な事業ポートフォリオ

自動車事業と電子事業という、複数の事業の柱を持ち、互いの業績を支えています。一方が厳しい環境下においてももう一方が支えることで耐性のある事業展開を可能とします。

●持続可能な社会へ貢献

お客さま・市場から求められるニーズを的確に捉え、それに応える製品を提供しています。当社の製品を通じて「安全安心な世界をつくる」ことで社会に貢献する企業を目指します。

マテリアリティ(重要課題)

競争力のある企業となるための5つのマテリアリティ

当社グループでは、多くの社会課題の中から、5つのマテリアリティを特定しています。特定にあたっては、当社グループを取り巻く環境において重要度が高いと思われる社会課題を抽出し、「強みを活かした事業展開による社会課題の解決」と「持続的成長を支える経営基盤の強化」の2つの視点で特定しました。そのうえで、マテリアリティの解決に向けた目標を設定し、これに沿った活動を展開することで、お客さまや社会から選ばれ続ける競争力をもつ企業を目指します。

マテリアリティ	主な取り組み	目標	掲載ページ	関連するSDGs	
強みを活かした事業展開による社会課題の解決	交通死亡事故ゼロへの挑戦 ～安全安心を全ての人へ～	顧客・社会ニーズに応えるランプシステムを全ての人へ提供 非日系カーメーカー売上高比率 ^{※1}	● 2028年度:8% (2022年度実績:2%)	P.26, P.29	
	「健康で安全な暮らし」の実現 ～光の価値の提供～	非可視光を主とした当社独自のデバイス・モジュール・アプリの提供 非可視光製品売上高比率 ^{※2}	● 2025年度:15% (2022年度実績:1%)	P.28, P.30	
環境と価値創造との調和	気候変動への取り組み	CO ₂ 排出量	● 2030年度:自社の事業活動において50%削減(2019年度比) ● 2050年度:カーボンニュートラルの実現	P.39	
	環境保全活動の推進	廃棄物発生量 水使用量	● 2023年度:廃プラスチック発生量削減と再資源化率向上への目標設定 ● 2023年度:水リスクの再評価による目標設定	P.42	
一人ひとりの幸福と成長	社員のエンゲージメント向上	エンゲージメントスコア	● 2025年度:2023年度比30%向上	P.46	
	人材育成	1人あたりの教育投資	● 2025年度:2022年度比50%向上	P.46, P.47	
	社員の安全と健康への取り組み	健康経営フィードバックアンケート偏差値 重大労働災害発生件数	● 2025年度:55 (2022年度実績:48) ● ゼロ件 (2022年度実績:ゼロ件)	P.46, P.48	
	多様性の促進	女性管理者比率	● 2026年度:4.0% (2022年度実績:3.4%)	P.46, P.49	
盤石な経営基盤の構築	ガバナンス機能の強化	取締役会実効性 ガバナンス委員会の適正な機能発揮	● 取締役会実効性アンケート評価の年1回の実施	P.65 P.66	
	コンプライアンスの徹底	コンプライアンス教育受講率、宣言書署名率 グローバルにおける内部通報制度の適切な運用の継続	● 受講率・署名率100% (2022年度実績:受講率・署名率100%)	P.68	
	様々なリスクへの対応	グループ全体を取り巻くリスクに対する予防策・事後処理策・再発防止策の実施		P.69	
		グローバルにおける情報セキュリティの強化		P.70	

※1 自動車機器事業の売上高に占める割合

※2 電子事業(コンポーネンツ事業、電子応用製品事業)の外部顧客への売上高に占める割合

サステナビリティ

サステナビリティ基本方針

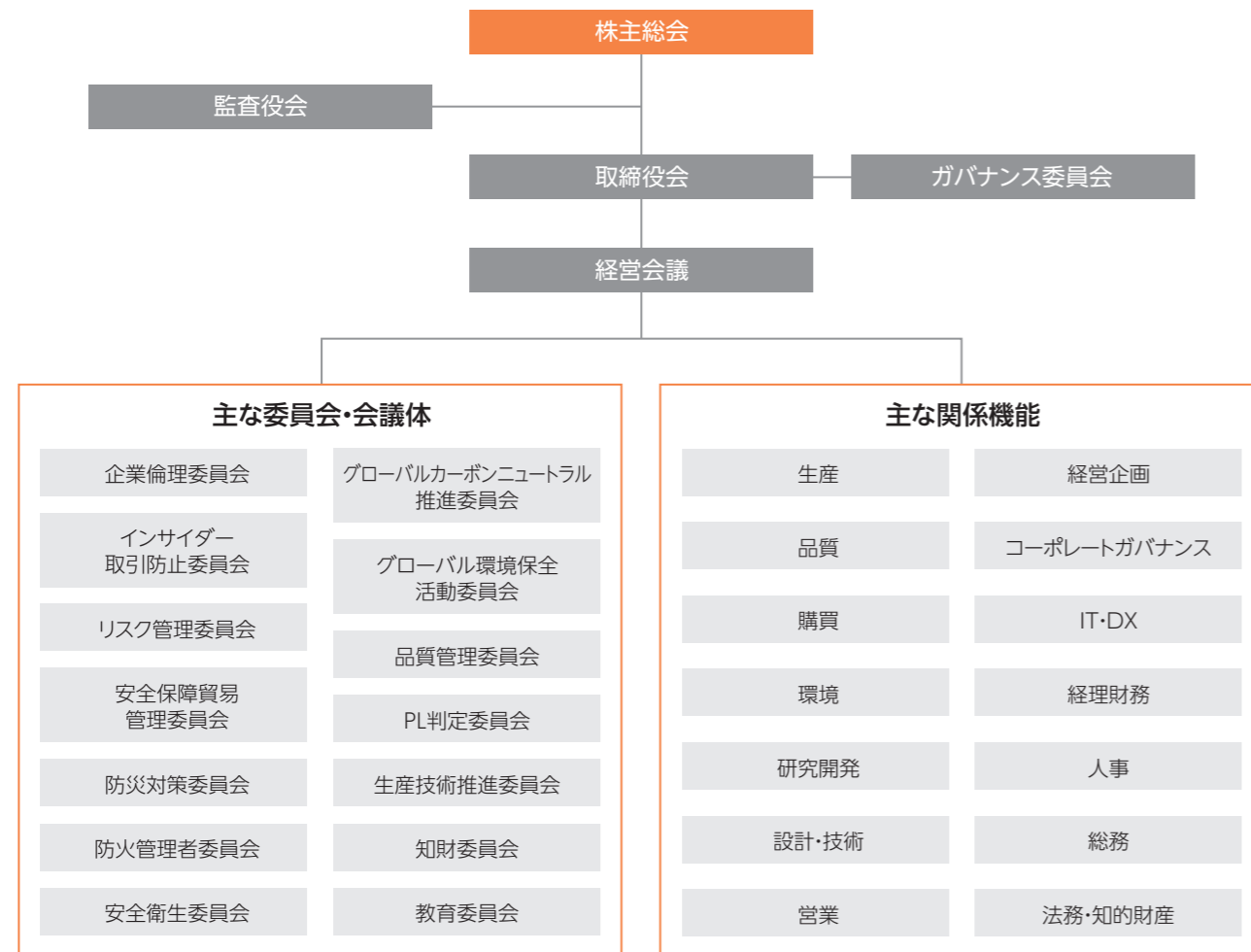
スタンレーグループは、経営理念として「光のもつ無限の可能性を追求する」と、「ものづくりに徹底してこだわる」ことを掲げ、事業活動を行っています。その目指す先は、私たちが生み出した製品や技術が、人々の暮らしの安全安心に寄与することです。

スタンレーグループのサステナビリティにとって重要なことは、グループ社員一人ひとりが、法令や社会規範の遵守、健全な職場環境の整備、事業活動を通じた社会貢献、人や自然への思いやり、社会とのコミュニケーション・共生を意識して行動することです。

当社は、これを「スタンレーグループ行動規範」として定め、持続可能な社会の発展と地球環境の保護に貢献してまいります。

▶ 推進体制

当社グループのサステナビリティの推進については、主な委員会・会議体と関係部署を通じ、経営会議にて取り組みの基本方針や施策の審議・決裁を行っています。また、その内容については、適宜、取締役会へ報告しています。



▶ その他のサステナビリティデータについては、当社WEBサイトに記載しています。
<https://www.stanley.co.jp/sustainability/policy/policy.html>

▶ 事業活動とESG活動

当社グループは、事業活動とESG活動の両輪で、サステナビリティ基本方針の目指すところである、「持続可能な社会の発展と地球環境の保護に貢献」を実現します。

当社グループが2020年に創業100年を迎えることができたのは、社会のニーズに応え、社会へ貢献している企業であるからこそと捉えています。そして、企業に対する社会からの現在のニーズは、事業とESGが一体となった取り組みにより持続可能な社会へ貢献することです。これに応えていくことで次の100年を目指します。そのために、当社はESGを単なるリスク、負担と捉えるのではなく、事業活動へつなげる機会と捉えて活動しています。

サステナビリティ基本方針のベースである「経営理念」や「スタンレーグループ行動規範」は、近年その重要性がうたわれている持続可能な社会づくりの概念と、同じ着眼点で考えたものです。当社のESG活動はこの方針に基づき行われています。また、この方針では、事業活動を通じて生み出された私たちの製品や技術が、「人々の暮らしの安全安心に寄与すること」もうたっています。サステナビリティ基本方針に基づく活動で持続的成長が可能な「競争力のある企業」へ進化してまいります。

持続可能な社会の発展と地球環境の保護に貢献



「経営理念」「スタンレーグループ行動規範」

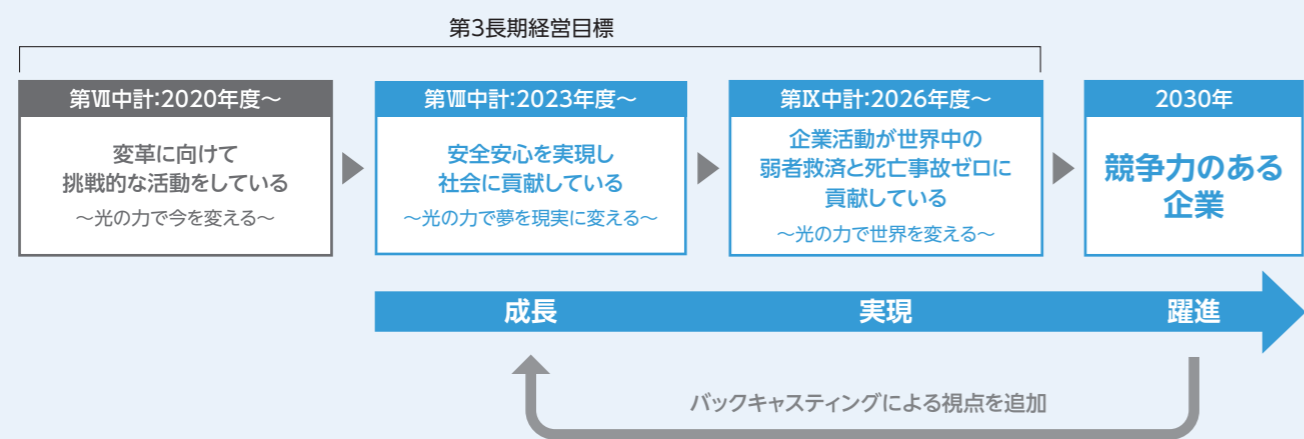
第Ⅷ期 中期3ヶ年経営計画

位置づけ

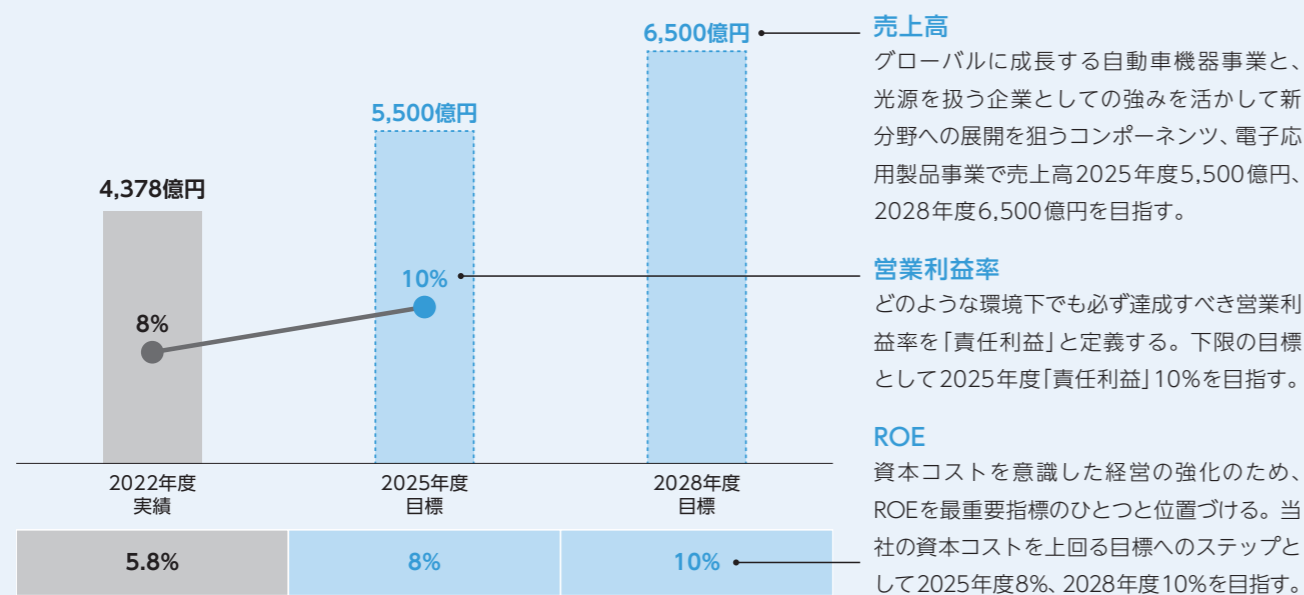
当社グループでは、「スタンレーグループビジョン」の実現に向けて10年間ごとにシナリオを定めています。2020年からのシナリオを定めたものが第3長期経営目標（第3長経）であり、その大きな指針は「安全安心を実現し社会に貢献する」ことです。

第Ⅷ期中期3ヶ年経営計画（第Ⅷ中計）は、第3長経で示されている3ヶ年ごとの経営計画に、2030年に想定される外部環境を考慮したバックキャストの視点を加えて策定したものです。当社を取り巻く外部環境は、2030年に向けて大きく変化し、かつそのスピードは加速しているため、第3長経の視点だけではその変化に対応できないという考えから、こうしたアプローチを追加しました。

2030年に向けて、第Ⅷ中計は“成長”のステージにあたる3年間として2023年度にスタートしました。当社グループが持つ機能や資産を余すことなく使い切る効率性の高いものづくりと、光の価値を追求した独自技術を磨き上げるとともに、資産効率を高める財務戦略を下支えとして企業価値の向上を図ります。そして、“実現”のステージと位置づける2026年度からの第Ⅸ期中期3ヶ年経営計画を経て2030年には競争力のある企業として“躍進”を目指していきます。

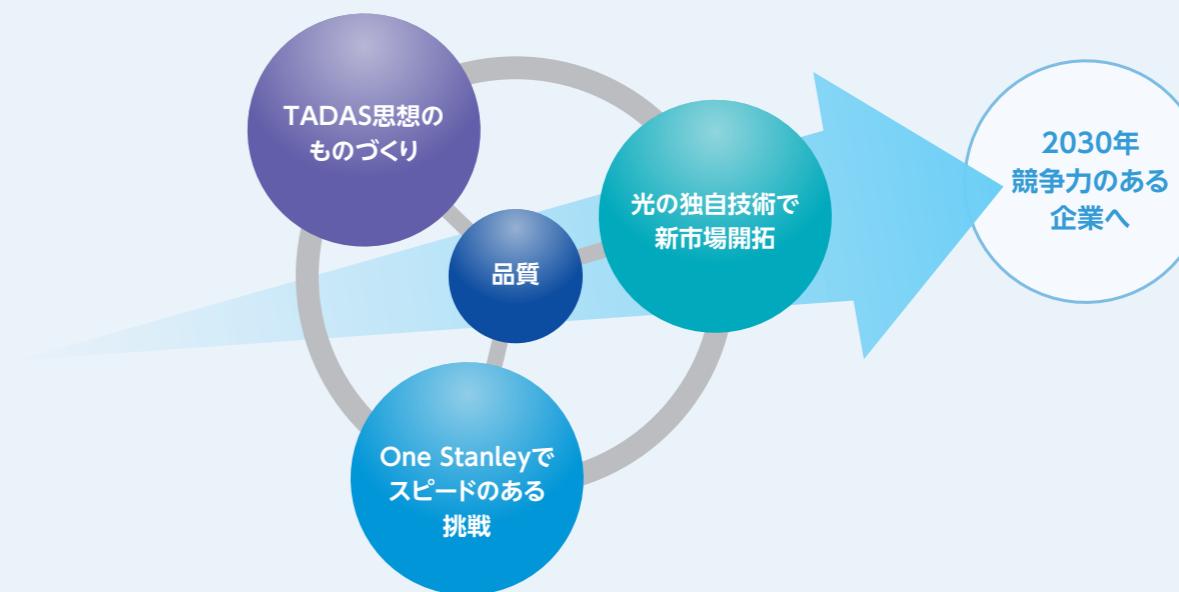


経営目標



基本方針

経営目標の達成と2030年「競争力のある企業」に向けた、第Ⅷ中計の戦略コンセプトは、「TADAS思想のものづくり」「光の独自技術で新市場開拓」「One Stanleyでスピードのある挑戦」です。これらに、いかなる環境下でも求められる“品質”を中心に据えています。



3つの戦略コンセプト

TADAS思想のものづくり

TADASとは、あらゆる人々に安全安心を届けたいという思想です。TADAS = 「TADA (タダ)」 + 「ADAS」という当社の造語で、今あるモノを活かし(タダで)新たな価値を生み出す、あるべき姿に正す(タダス)などの意味があります。すべての機能を使い切り、効率性の高いものづくりで「安くて良いもの」を社会へ提供します。

光の独自技術で新市場開拓

光の力で「悪天候による不便をなくし、人々に快適な生活を届ける」ことが当社ならではの価値です。悪天候時の運転の安全性を向上させる車載用ランプシステムや、カビやヌメリによる不便・不快を取り除く、非可視光を用いた除菌製品など、光の価値を追求した独自技術で、当社ならではの価値を実現し新市場を開拓します。

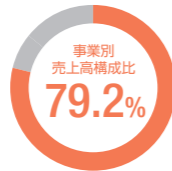
One Stanleyでスピードのある挑戦

目まぐるしく変化する世の中で生き残るために、「日本から」のみではなく「グローバルで同時」に価値を提供します。そのために、世界中の当社グループ社員が一丸となって、同じベクトルで挑戦し、成果を出していく姿が「One Stanley」です。「One Stanley」となることでスピードのある価値提供をグローバルで実現します。

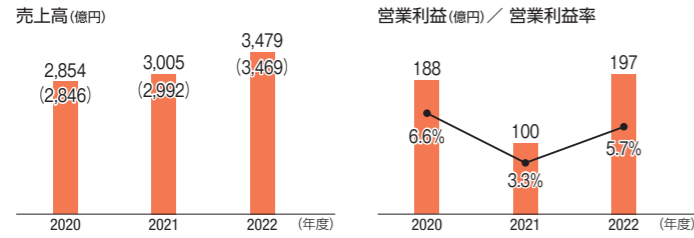
TADASに基づく利益最大化への取り組み例



事業戦略 自動車機器事業



第Ⅶ期 中期3ヶ年経営計画レビュー



()内の数字は外部顧客への売上高

- 「ランプシステムメーカーへの変革」を着実に実行し、三菱電機株式会社との協業によりランプシステムを提供できる体制を構築
- 新型コロナウイルス感染症、半導体の高騰、為替等の外部環境の影響が大きかったものの、売上高は3年間増加し、新型コロナウイルス感染症流行以前のレベルまで回復
- 営業利益は、責任利益10%に向け付加価値の最大化、さらなる固定費改善が必要



事業の強み

- 当社独自の光源デバイス技術とシステム制御技術を融合させ、安全安心に貢献するランプシステムを提供
- グローバルの生産・販売・開発拠点を活用し、地域ごとの市場・顧客ニーズに応え、高品質・同一品質のランプシステムを供給
- 人間工学の知見と、さまざまな環境の再現・実車検証ができるライトトンネル棟を活用した独自のADAS^{*1}技術

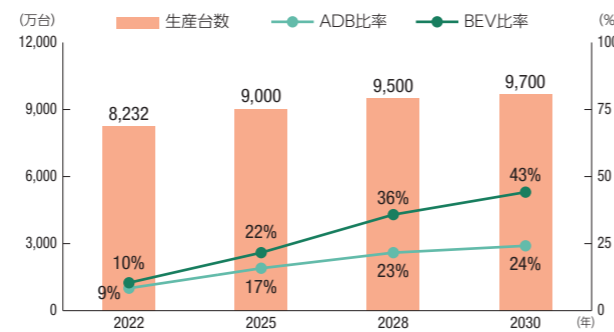
市場環境認識

CASEを中心とした自動車業界の大変革が加速します。例えば、ADASの進化により、ADB^{*2}など付加価値の高いランプシステムのニーズが拡大していきます。また、EV市場はカーボンニュートラルを背景に急速に拡大し、2030年にはBEV比率が40%を超える見通しです。加えて、部品点数が少なく参入障壁の低いBEVを中心に新興勢力が台頭し、カーメーカーの勢力図が激変します。米系、中国系のシェアが増加する一方、日系、欧州系、韓国系のシェアが下がり、特に日系の減少率が大きくなる見通しです。

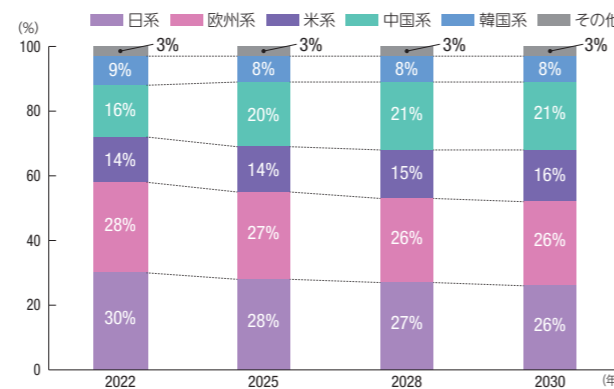
機会
<ul style="list-style-type: none"> ADBなど付加価値の高いランプシステムのニーズ拡大 電費向上に寄与する光源/ランプのニーズ拡大 インテリア・エクステリアが連動した安全システムの需要拡大
リスク
<ul style="list-style-type: none"> 日系カーメーカーのシェア減少による業績への影響 新規ランプメーカーの台頭によるランプ売価下落 開発機種の増加による、開発工数等の固定費及び設備投資の増加

*1 Advanced Driver Assistance Systems (先進運転支援システム)
*2 Adaptive Driving Beam (配光可変ヘッドランプ)

グローバル自動車生産台数・ADB比率・BEV比率 市場予測



OEM地域別自動車生産構成比 市場予測



第Ⅷ期 中期3ヶ年経営計画

売上高目標 2025年度 4,000億円 2028年度 4,500億円

戦略方針 グローバル車種やEVの受注、非日系向けビジネスの拡大により売上高目標達成を目指します。また、新たな開発/設計や効率的なものづくりを実現し、安全安心をスピードをもって社会・顧客へ提供します。加えて、世界最長級の屋内試験施設「ライトトンネル棟」を持っている強みを活かし、悪天候に対応した当社独自のADAS技術で他社と差別化を図ります。

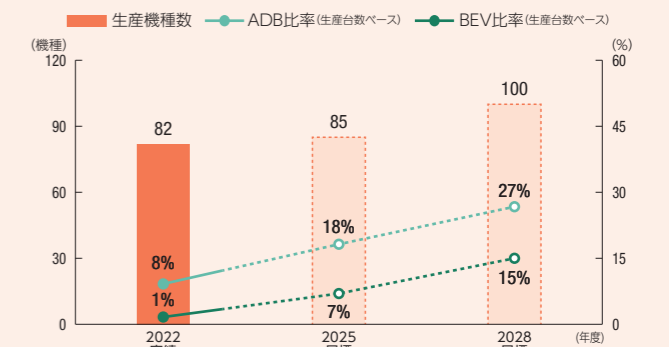
CASEへの取り組み

第Ⅷ中計では、ADASの進化に対し、各国の法規に準じた高性能かつ独自構造の低コストADBを市場へ投入しADB比率を2025年度18%、2028年度27%まで高めます。加えて、当社独自の悪天候配光やセンサー内蔵のヘッドランプなど、安全安心な社会へ貢献する新製品の開発を加速させます。

また、EV化に伴いランプに求められる要件が変わります。EVでは1回の充電で走行できる航続距離を伸ばすためのいわゆる「電費」が重要となり、空力・消費電力・重量の削減が求められます。ランプの薄型化やグリルレスによるランプ領域の拡大などEVの要件に対応したデザインの進化に加え、「光源を持つランプメーカー」という他社にはない強みを活かし、これまで光学系に入りきらなかった光を使い切る、「TADAS思想」の新たなランプ用光源の開発を進めます。一方、従来のガソリン車も並行して生産されるため、カーメーカーの車種ラインナップは増加傾向となっています。それに伴い、当社の開発車種も大幅に増加することから、新たな開発プロセスを導入し開発工数50%低減、後戻りのゼロ化を実現させ、効率的な開発を行います。

これらの取り組みを進め、四輪ヘッドランプ生産台数に対するBEV比率を、現在の1%から、2025年度に7%、2028年度には15%まで伸ばしていきます。

[当社] 四輪ヘッドランプ生産機種数・ADB比率・BEV比率



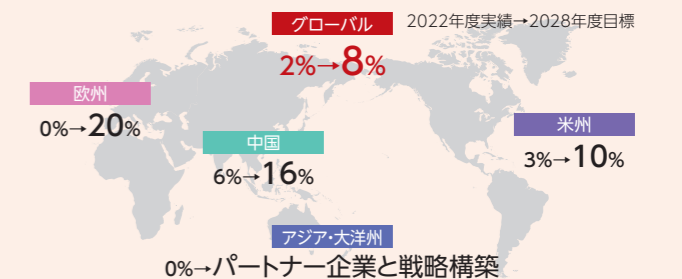
非日系ビジネスの拡大

これまでメインとしていた日系カーメーカーにとどまらず、EV化に伴いシェアを伸ばすことが想定される非日系OEMへの拡販を強化し、非日系カーメーカー売上高比率を、2022年度の2%から2028年度には8%へ拡大します。

その達成のために、営業体制に加え開発体制も、日本中心から各地域での現地化を進め、価値提供の質・スピードを上げていきます。各地域での開発は、現地の社員が意思決定・オペレーションを行い、それぞれの文化・風土、市場にあった方法でビジネスを展開していく姿を確立します。特に新興BEVメーカーが台頭する中国においては、開発スピードの速さに対応するため、現地での開発体制を早期に構築します。

また、インド・タイなどのアジア地域では、パートナー企業であるLumax Industries Ltd.(インド)やThai Stanley Electric Public Co., Ltd.(タイ)と協働することでシナジーを最大限に引き出し、各地域におけるポジションを確立していきます。

非日系カーメーカー売上高比率



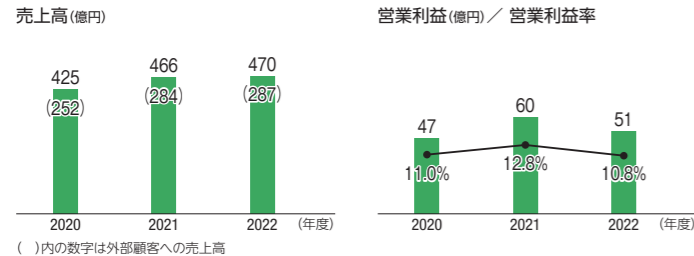
関連するマテリアリティ

マテリアリティ	主な取り組み	目標
交通死亡事故ゼロへの挑戦 〜安全安心を全ての人へ〜	顧客・社会ニーズに応えるランプシステムを全ての人へ提供	非日系カーメーカー売上高比率 ● 2028年度:8% (2022年度実績:2%)

事業戦略
コンポーネンツ事業



第Ⅶ期 中期3ヶ年経営計画レビュー



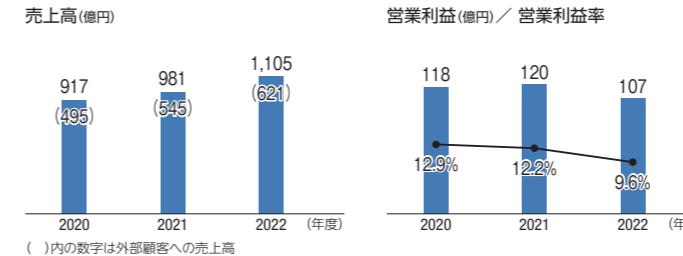
- 売上拡大に寄与する新デバイスが量産化(265nm深紫外LED、車載用高出力赤外VCSEL等)
- 新デバイスを武器に、新たな市場で量産実績を積み上げたものの、業績は横ばいで「電子事業の再興・拡大」に対しては課題が残る



事業戦略
電子応用製品事業



第Ⅶ期 中期3ヶ年経営計画レビュー



- AQUAブランドの立ち上げや医療機器向け製品といった新市場への挑戦が実を結び始め、売上高は微増で推移
- 高付加価値製品であるプライバシー機能付きバックライトの受注拡大が牽引し、営業利益率は高水準を維持するも、部品等の調達費用が高騰したことにより減少



操作パネル
イメージイラスト 写真提供:コニカミノルタ株式会社

事業の強み

- 他社にはない高効率デバイスを保有するとともに、デバイスからモジュール/システムまで幅広い価値を具現化
- 車載品質に対応した高性能・長寿命なデバイスを車載以外の分野にも展開し、最適な機能デバイスとして幅広く提供
- 豊富な光学技術を取り入れたオンリーワンの応用製品と、それを活かす制御システムの提案により社会ニーズを具現化

市場環境認識

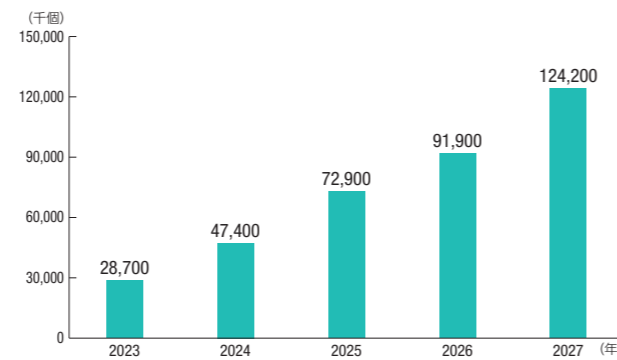
DMS/OMS*は今後市場成長が見込まれ、特に欧州では新型車への搭載義務化が進んでおり、搭載車両の普及が期待されています。主な光源となる赤外LEDに加え、センシング機能に優れた赤外VCSELもその特長を活かした使われ方で徐々に採用が増えていきます。また、除菌市場については、水の除菌を中心に新型コロナウイルス感染症の終息後もニーズの残る空気除菌、脱臭、カビ抑制の用途で市場が拡大し、その光源である深紫外LEDの数量が増加する見通しです。加えて今後の水銀規制によって、従来光源の水銀ランプから深紫外LEDへの切替えが加速する見込みです。

機会
●センシング需要の高まりにより赤外光源のニーズ拡大
●除菌ニーズの高まりによる深紫外LEDの需要増加

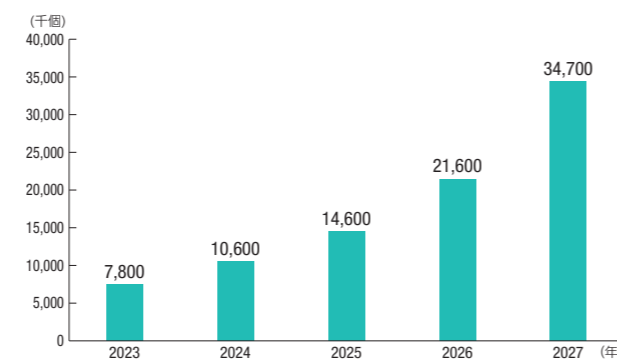
リスク
●光以外のセンシング技術の進化(超音波、脳波 他)
●紫外LEDの出力/コスト競争の激化

* Driver Monitoring System(ドライバー監視機能)
Occupant Monitoring System(乗員監視機能)

DMS/OMS向け 赤外光源 市場予測



除菌向け 深紫外LED 市場予測



第Ⅷ期 中期3ヶ年経営計画

売上高目標 2025年度 1,500億円 2028年度 2,000億円

戦略方針 紫外LEDや赤外LED・VCSELといった非可視光領域に注力し、センシングやウェアラブルなどの新たな市場を開拓します。また、可視光領域においても高付加価値製品であるバックライトや、車載インテリア・エクステリアに注力し、さらなる売上拡大を目標とします。

電子事業拡大シナリオ

■ 非可視光

高品質な赤外LED・VCSELによるDMS/OMSやメディカル向けビジネス、及び除菌効果の高い265nm深紫外LED製品や当社紫外光源を用いたモジュール製品による除菌ビジネスの拡大を図る。



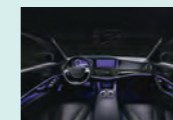
■ バックライト/LED照明

プライバシー機能搭載のPC用バックライトを従来のハイエンドモデルに加え普及モデルへも拡大。また車載用ディスプレイや電子書籍などPC用以外の分野でも機能を強化し、拡大を図る。

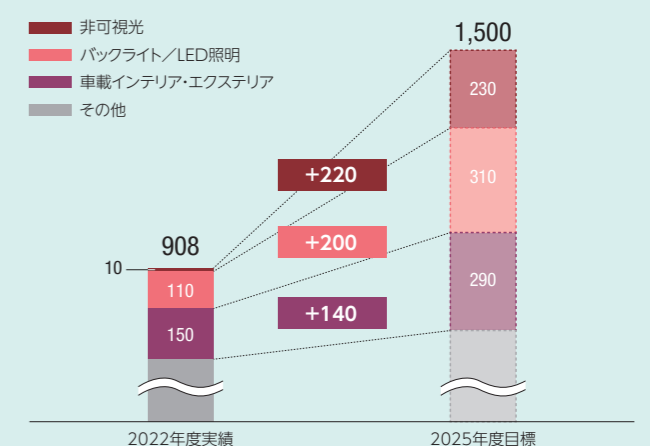


■ 車載インテリア・エクステリア

自動車の電動化に伴いニーズが増える車載インテリア向け(バックライト、アンビエント他)やエクステリア向け(エンブレム、グリル照明他)のLED・モジュールによる拡大を図る。



電子事業の売上高*の内訳(億円)



* 2023年度より自動車機器事業へ事業区分の変更を行ったアクセサリ&デバイス製品の売上高を含む
* コンポーネンツ事業及び電子応用製品事業の外部顧客への売上高の合計

関連するマテリアリティ

マテリアリティ	主な取り組み	目標
「健康で安全な暮らし」の実現 ～光の価値の提供～	非可視光を主とした当社独自のデバイス・モジュール・アプリの提供	非可視光製品売上高比率 ● 2025年度:15% (2022年度実績:1%)

マテリアリティの取り組み

交通死亡事故ゼロへの挑戦 ～安全安心を全ての人へ～

課題解決に向けた取り組み 顧客・社会ニーズに応える
ランプシステムを全ての人へ提供

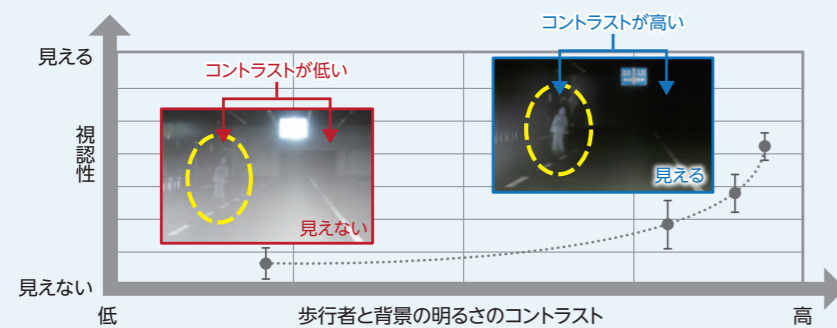
交通死亡事故の多くは、夜間や悪天候時などの視界が悪い時に発生しています。ドライバーがいつでも安全安心に運転するためには、環境に応じてランプのすべての光を自由自在に制御できることが重要です。当社は、優れた配光制御機能を備えたランプシステムの開発に取り組み、見えないものを見えるようにすることで快適な運転視界を確保し、交通死亡事故ゼロを目指します。



人間工学に基づく最適配光 ～雨天時の歩行者の視認性向上～

人間工学とは、人間の心理、生理学的な特性に基づき、人間が使いやすい機械・システムを設計する研究分野です。当社では特に人間の見やすさに重点を置き、ライティング技術を向上させることで、安全安心な製品を届けています。

人間工学を活用した具体的な開発事例のひとつが、夜間の悪天候時の配光です。グローバルでの調査・事故データの分析から、夜間の雨天時は路肩の歩行者に対する視認性が低下し、事故リスクが高まること分かりました。そこで、ライトトンネル棟で検証を行い、歩行者と背景の明るさのコントラストをつけることで路肩の歩行者の視認性を向上できることを見出しました。このように人間工学を活用することで、新たな配光制御の仕様を作り、雨天時の安全安心な走行を可能としました。

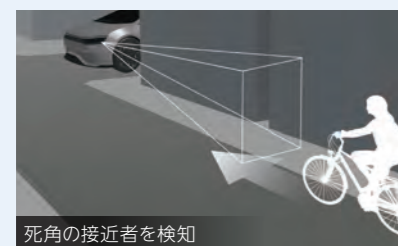


ライトトンネル棟での検証の様子
ライトトンネル棟:世界最長級の屋内試験施設であり、降雨、濃霧などの自然環境を徹底再現することができることから、昼夜問わず実車での検証実験が可能

人間工学を用いた検証:夜間雨天時の道路沿いの歩行者の見やすさ

インテリア投影システム ～見通しの悪い交差点の事故リスク低減～

ドライバーにとって見通しの悪い交差点は、歩行者をはじめとする左右からの接近者が見えづらく、出会い頭の事故の発生リスクが高まります。当社は、ヘッドランプに組み込まれたカメラが捉えた接近者の映像をピラーに投影することで、ドライバーへ事前に接近者の存在を知らせることができる技術を開発しました。ピラーへの投影は、当社独自の技術を用いたMEMSプロジェクターを介して行います。これにより、表示場所を選ばないフォーカスフリーを実現しています。このように、当社の技術で見えないものを見えるようにすることによって、交通死亡事故ゼロへ貢献します。



死角の接近者を検知



死角の接近者をピラーへ投影

インテリア投影システム



MEMSプロジェクター

マテリアリティの取り組み

「健康で安全な暮らし」の実現 ～光の価値の提供～

課題解決に向けた取り組み 非可視光を主とした当社独自の
デバイス・モジュール・アプリの提供

紫外光、赤外光といった非可視光を中心とした光の価値の提供によって広く社会に貢献しています。紫外光については、除菌効果が高い265nm波長の深紫外LEDを開発し衛生面のリスク低減に、赤外光については、車載品質の赤外LED・VCSELを開発し、安全安心な運転環境の提供に取り組んでいます。非可視光を活用した光源とその応用製品を通して人々の「健康で安全な暮らし」を実現します。

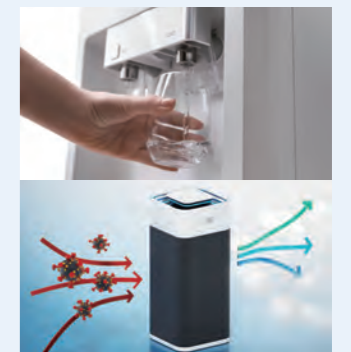


除菌ビジネスの拡大

当社は紫外線技術を活用した除菌製品を、水、空気、表面それぞれの用途・利用シーンに合わせて顧客へ提案しビジネスを拡大しています。

水除菌の分野では、2022年に販売を開始した世界トップクラスの除菌効果をもつ水除菌モジュールが、海外飲料メーカーの業務用サーバーに採用され、グローバルで展開されています。また、空気除菌の分野では、日系大手空調機器メーカーの空気清浄機内部の除菌に当社製品が採用されました。除菌効果の高い265nm波長の深紫外LEDと、設置場所に合わせた均一な配光が評価され、多くの機種に搭載される予定です。

今後も用途・利用シーンに合わせた製品展開を行い、人々の「健康で安全な暮らし」を実現してまいります。



除菌製品の利用シーン

LiDAR市場への参入 ～赤外VCSEL～

2021年に当社は車載用高出力赤外VCSELの量産を開始しました。ドライバーを監視するDMSや、車室内における乗員を監視するOMS向けの光源として量産車両へ搭載されており、今後さらなる採用が見込まれています。

VCSELはレーザーの一種でLEDより高度なセンシングが可能であり、今後大幅な市場拡大が見込まれるLiDARの光源としても期待されています。LiDARとはレーザー光を利用して距離や形状をセンシングする技術で、自動運転/ADASにとって必要不可欠な車室外を監視する技術です。拡大が期待されるLiDAR市場において、当社の赤外VCSELの強みである「車載品質の信頼性」や「高い配光技術による豊富なラインナップ」を活かして、光源から各用途に合わせたモジュールまで、顧客にとって魅力的な提案を幅広く行っています。また、この赤外VCSELを当社のヘッドランプへ搭載することも視野に入れ、市場参入とポジション確立を進めています。

車室内から車室外へと進化する赤外センシングに、当社の強みを活かした赤外光源を提供し、社会へ安全安心を届けてまいります。

車室内のセンシング

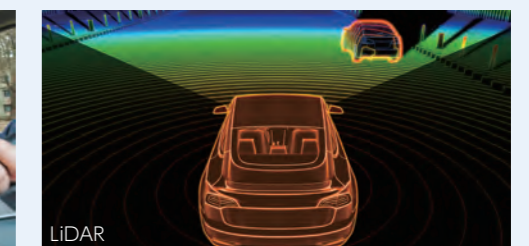


DMS



OMS

車室外のセンシング



LiDAR

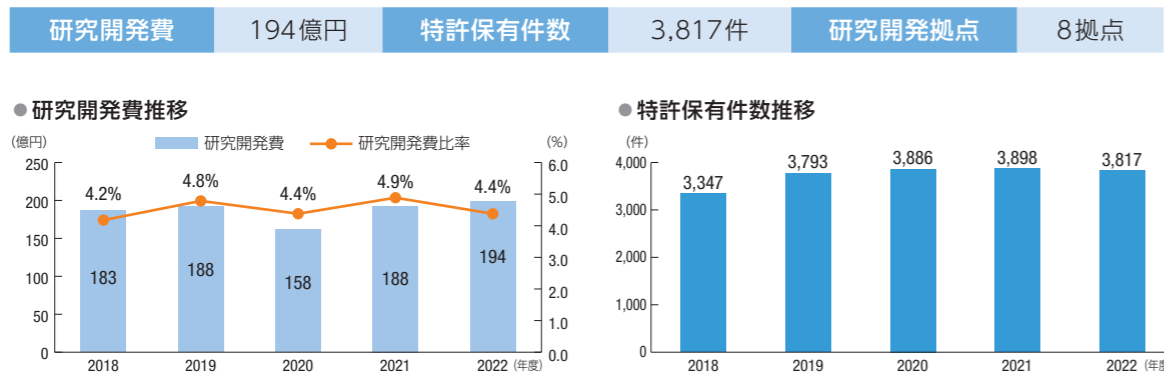
赤外VCSELを用いた車載アプリケーション

研究開発

スタンレーグループビジョンで掲げる“光に勝つ”の気概のもと、光の可能性を追求する研究開発に取り組むとともに、競争力の源泉である知的資本の充実を図っています。

真に必要なとされる価値を創造して広く社会へ貢献するため、“光の新たな可能性を見出す研究”、“独自のコア技術で量産に最適な設計”、“高効率で高品質なものづくり”の3つのアプローチによって、これまでに蓄積した光学設計技術や光源技術などのキーテクノロジーを相互に融合させ、世界最高レベルの光技術を目指しています。また、新たに生み出される技術を事業活動に最大限活用するため、グループ全体の知的財産に関わるさまざまな内容について議論する「知財委員会」を設け、競争力向上に向けた知的財産マネジメントを推進しています。

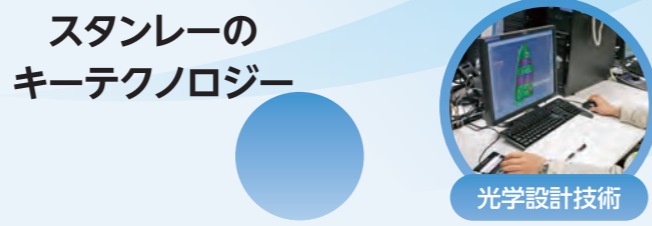
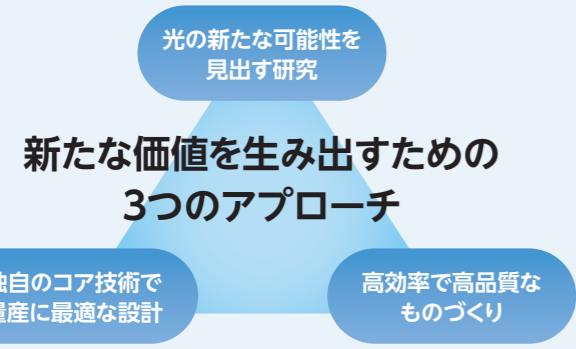
知的資本(連結)



● 技術研究所再構築

「光の独自技術」で、社会課題の解決に貢献する新しい価値を創出する力をより一層強化するため、技術研究所の再構築(建て替え)を行います。(稼働予定2026年2月)

さらなる光の効率の追求と、カーボンニュートラルの実現に向けた研究開発を2つの大きなテーマとして、効率的で活発なコミュニケーションのもと、独自の視点・発想による新技術・新製品の創出を推進します。



財務戦略

～経理・財務担当役員メッセージ～

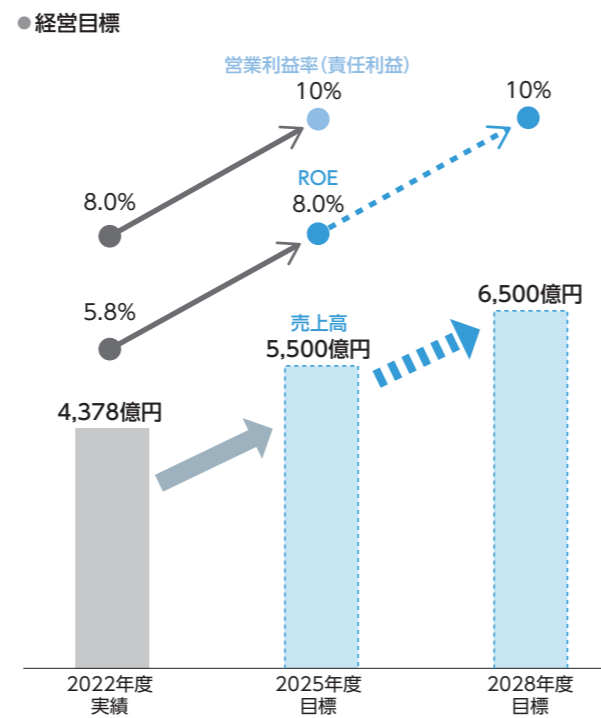


常務取締役
経理・財務担当
上田 啓介

成長・重点領域への積極投資を軸とした 効率的なキャッシュアロケーションにより、 持続的な企業価値向上を目指す

第Ⅷ期 中期3ヶ年経営計画における経営目標

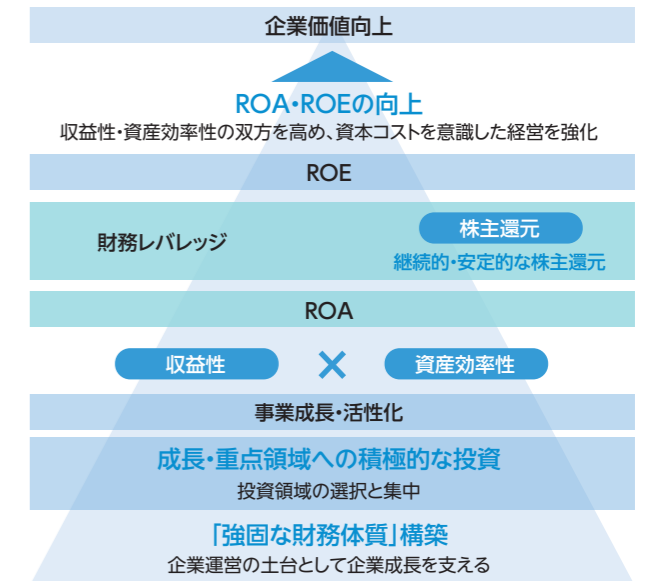
当社は2025年度を最終年度とする第Ⅷ期中期3ヶ年経営計画(第Ⅷ中計)を策定しました。経営目標として、売上高は、2022年度実績の4,378億円から2025年度には5,500億円、さらに3年先の2028年度には6,500億円を目指します。また、収益性へのこだわりとして、営業利益率は2022年度実績8%に対し、2025年度目標は10%としました。この営業利益率の水準は、ストレッチ目標ではなく、企業としてどのような環境下においても必ず達成すべき目標として、グループ内での意思統一の意味も込めて「責任利益」と呼んでいます。ROEについては、2022年度実績がコロナ禍や半導体不足の影響で5.8%と低水準にとどまっていますが、第Ⅷ期中計期間の成長戦略と財務戦略とを両輪として、着実に改善を図ることで、2025年度は8%、2028年度には10%の目標達成を目指します。これらROEの目標は、長期目標として掲げる15%の達成に向けたマイルストーンの位置づけです。



財務戦略のコンセプト

これら経営目標を財務面から支える戦略のコンセプトとして、まずは当社グループの強みのひとつでもある「強固な財務体質」を構築し、それを盤石な基盤としながら「成長・重点領域への積極的な投資」を行い、事業を成長・活性化させます。また、収益性を高める一方で、投資の厳選、在庫の適正化、政策保有株式の縮減など、資産の効率化を追求することで、ROA(総資産当期純利益率)向上を図ります。さらに資本コストを意識しながら、機動的に財務レバレッジも活用するとともに、配当・自己株式の取得の両面から株主還元を充実させることで、ROE向上につなげていきます。そしてこれらのプロセスや実績を株主・投資家の皆さまとの対話を通じてご理解いただくことで、企業価値を向上させていきたいと考えています。

● 財務戦略のコンセプト

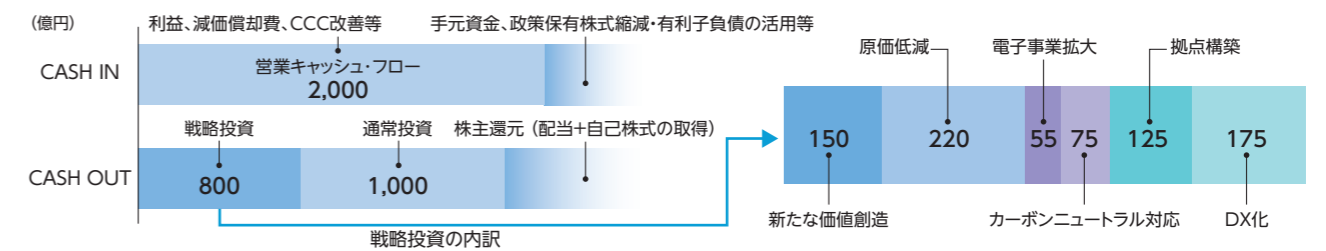


成長・重点領域への投資を軸としたキャッシュアロケーション

第Ⅷ中計期間のキャッシュアロケーションとして、最も重視するのは、将来の企業価値を高めるための成長・重点領域への投資です。そのためには、高収益・高成長・資産効率性が高い事業に経営資源を集中させる一方、採算性の低い事業・領域を見極めること、すなわち「選択と集中」を行うことも重要だと考えています。また事業ポートフォリオ最適化のため、事業内での戦略商品の選別に加え、当社ならではの光の独自技術の精鋭化やカーボンニュートラル実現のための技術開発など、成長が見込め、かつ社会課題解決につながる分野に経営資源を集中させていきます。同時に衰退領域の縮小・撤退も実施します。このように経営資源を集中し、ポートフォリオを最適化した成果を事業の活性化につなげ、効率的に利益を創出していきます。今後の投資

戦略計画としては、第Ⅷ中計3年間累計で想定する約2,000億円の営業キャッシュ・フローに対して、年間300億円強、3年間累計で約1,000億円の通常投資とは別に、将来の成長や構造改革のために不可欠な投資を「戦略投資」と位置づけ、2025年度までに800億円、2030年度までに1,400億円を実施する考えです。具体的な投資先としては、第Ⅷ中計で掲げた「TADAS思想のものづくり」「光の独自技術で新市場開拓」「One Stanleyでスピードのある挑戦」という3つのコンセプトとも連動させ、「新たな価値創造」「原価低減」「電子事業拡大」「カーボンニュートラル対応」「拠点構築」「DX化」の6つの分野に集中的に投資を行います。投資にあたっては、これまで以上に資本コストを意識し、効果・リターンを見極めて厳選投資を行っていきます。

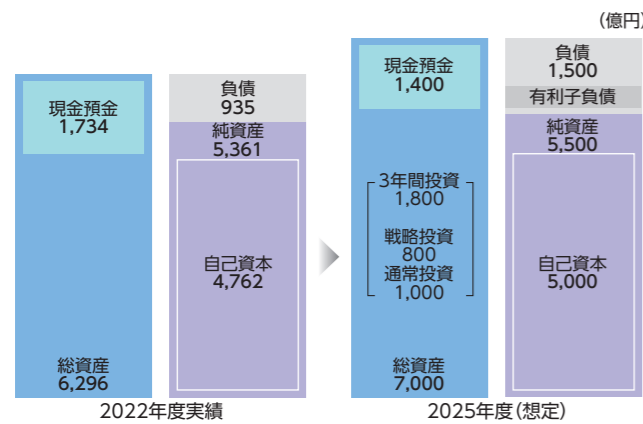
● 3年間想定キャッシュアロケーション



「強固な財務体質」の構築と想定バランスシート

企業の持続可能な成長には、強固な財務体質の構築が不可欠との考えのもと、第Ⅷ中計では、キーポイントとなる格付、手元流動性、自己資本比率の3つの指標を掲げています。まず、総合的な信用力の指標となる格付については、現状A+の評価を得ているR&Iの格付で「A」格以上を確実に維持していくことを目標とします。また、手元流動性については、変動要因はありますが、月商比2~3ヶ月レベルを目安にしたいと考えています。2022年度実績で月商比4.8ヶ月程度ありますが、コミットメントラインをバックアップラインとして設定し、今後は従来よりも手元資金の水準を抑えながら、効率性と機動性・有事への備えとのバランスを図っていきます。自己資本比率については、70%をターゲットとしたいと考えています。直近の2022年度実

●想定バランスシート



績では75.6%まで高まっていますが、これ以上厚くするというのではなく、当社の強みのひとつである財務の健全性を確保しながら、株主資本コストを意識し、資本効率性を高めるべくバランスシートをマネジメントしていきます。投資家の皆さまからは「70%の自己資本比率は高すぎるのでは？」とのご指摘をいただくことがありますが、今年創業103年目を迎える当社の歴史を振り返ると、将来に向けた事業拡大のための大型投資を判断するタイミングや金融不安の局面などを乗り越えて今日のスタンレーグループが存在します。次の100年も新たな成長に向けて挑戦し続けるため、また、安全安心を供給し続ける責任を持つ自動車部品サプライヤーとして、主要顧客であるカーメーカーさまから信頼いただくためにも必要な要件だと考えています。

●強固な財務体質構築に向けた主要指標

	2022年度実績	⇒	2025年度目標
格付(R&I)	A+	⇒	A格以上を維持
手元流動性	月商4.8ヶ月	⇒	2~3ヶ月
自己資本比率	75.6%	⇒	70%
ROE	5.8%	⇒	8%

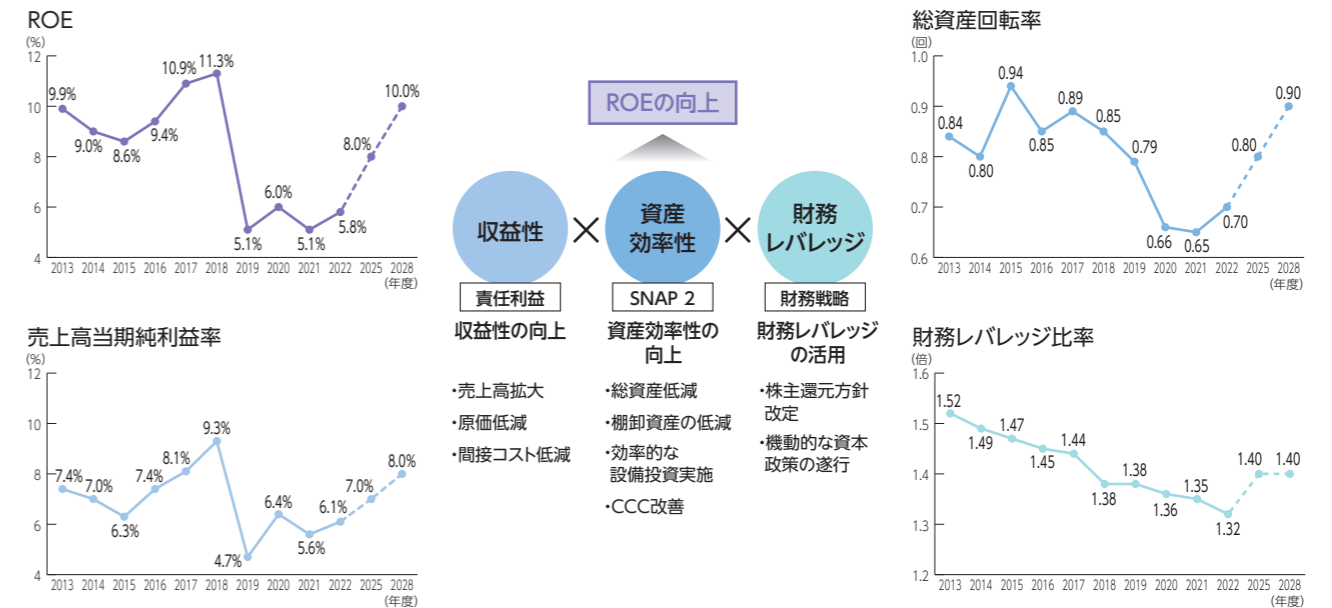
ROE向上に向けた取り組み

当社は、収益性と資産効率性の双方を高め、資本コストを意識した経営を強化しており、会社の資本効率を図る指標としてはROEを最重要指標のひとつとしています。ROEの目標は、2025年度に8%、2028年度には資本コストを上回る10%としています。

このROE向上への取り組みは、収益性、資産効率性、財務レバレッジの3つの視点にブレイクダウンして進める考えです。まず、収益性、すなわち「売上高当期純利益率」については、2025年度に5,500億円へのトップライン引き上げと、営業利益率10%の責任利益の必達

により、高めていきます。資産効率性については、「売上高/総資産」の総資産回転率を指標として、政策保有株式の縮減、TADAS思想や生産革新活動「SNAP2」も念頭に置いた設備投資の厳選、棚卸資産の低減をはじめとするCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）改善を進めていきます。財務レバレッジ（総資産/自己資本）については、前述の資産効率化の取り組みとWACC（加重平均資本コスト）を考慮した有利子負債の活用に加え、株主還元の実施も進めることで、最適化を図ります。

●ROEの向上



安定的な配当と機動的な自己株式の取得による株主還元

株主還元については、これまで以上に株主の皆さまへの還元の充実を図るべく、第Ⅷ中計より従来の連結配当性向20%以上から、30%以上へと水準を引き上げました。また、自己株式の取得を含めた総還元性向については、従来35%以上の目標を設定していましたが、第Ⅷ中計においては、戦略投資800億円をはじめとして、将来の成長に向けた投資を積極的に実施したい考えから、具体的な数値目標の設定は行いませんでした。

しかしながら、当社は過去から継続的に自己株式の取得を実施してきた実績があり、2006年度からの累計金額は約700億円となります。今後も目標水準にとらわれることなく、投資のポジション、財務健全性、資本効率性などを総合的に勘案しながら、機動的かつ継続的に自己株式の取得を実施する基本スタンスに変わりはありません。今後も持続的な企業価値向上に向け、最適な資本構成を目指す考えです。

●配当総額・自己株式の取得・配当性向・総還元性向推移

